

# REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES, DU DEVELOPEMENT ET  
DE L'AMENAGEMENT DES TERRITOIRES



## Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal (PACASEN)

---

**TERMES DE REFERENCE POUR LA SELECTION D'UN EXPERT URBAIN  
EN APPUI A L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT MUNICIPAL (ADM) ET  
L'AGENCE REGIONALE DE DEVELOPPEMENT (ARD) DE DAKAR POUR  
ASSURER LE COACHING TERRITORIAL CONTINU (CTC) DANS LE  
CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'APPUI AUX  
COMMUNES ET AGGLOMERATIONS DU SENEGAL (PACASEN)**

---

Août 2021

## **I. Contexte et justification**

Dans le but d'accompagner le processus de décentralisation, le Gouvernement de la République du Sénégal a mis en place avec l'appui technique et financier de la Banque Mondiale et de l'Agence Française de Développement (AFD), le Programme d'Appui aux Communes et aux Agglomérations du Sénégal (PACASEN).

Ce programme d'un montant de 130 milliards FCFA (260 millions de \$ US), a pour objectif principal de soutenir la mise en œuvre de l'Acte III de la Décentralisation, en participant au développement des capacités de gouvernance et de financement des collectivités territoriales (CT). Pour sa mise en œuvre, il est structuré en deux domaines de résultats :

- Domaine de résultat n°1 : amélioration du financement des CT à travers une réforme globale des mécanismes de transferts financiers constitués essentiellement par les Fonds d'Équipement des Collectivités locales (FECL), le Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD) et le volet « valeur ajoutée » de la Contribution Economique Locale (CEL). Les activités ciblées visent également à appuyer des réformes fiscales destinées à améliorer les ressources propres des CT, ainsi qu'à renforcer les systèmes de gestion des finances locales pour améliorer la planification et l'exécution budgétaires ;
- Domaine de résultat n°2 : amélioration de la performance des CT ciblées pour ce qui concerne notamment la gestion de leurs investissements. Il est ainsi mis en place une assistance technique destinée à renforcer les capacités des CT ciblées à planifier, budgétiser et mettre en œuvre leurs projets d'investissement grâce à la mise en place d'un Programme de formation (PF) et d'un système de Coaching territorial continu (CTC). Il intègre la création d'un système d'évaluation de la performance pour l'allocation de subventions conditionnelles aux CT ciblées.

Le PACASEN est mis en œuvre par le mixage des deux instruments de financement suivants :

- le « *Programme Pour les Résultats (PPR)* » aux fins de conditionner les décaissements des financements accordés par les bailleurs de fonds à l'atteinte de résultats/indicateurs préalablement définis (Indicateurs liés aux décaissement-ILD), en adéquation avec les deux domaines de résultats précités. L'instauration du système d'évaluation de la performance des CT cibles basé sur l'octroi de subventions aux CT conditionnées à l'atteinte de Conditions Minimales Obligatoires (CMO) et d'Indicateurs de performance, permettra également d'appuyer l'atteinte des ILD.
- le « *Projet d'investissement classique (Investment Project Financing./IPF)* » qui permet de garantir le financement d'activités d'assistance technique clés pour informer ou initier les réformes ciblées par le PPR, le PACASEN permet de responsabiliser et de capaciter davantage les parties prenantes (structures des ministères, agences nationales, CT, etc.), auxquelles incombent des responsabilités/tâches spécifiques cruciales pour l'atteinte des ILD, ainsi que pour la mise en place, le suivi et la vérification des indicateurs de performance.

Comme indiqué plus haut, les principaux résultats attendus afin d'évaluer la performance du Programme sont déclinés à travers des Indicateurs liés au Décaissement (ILD), dont l'atteinte déclenche les décaissements de la Banque mondiale et de l'AFD. Les communes participantes

font quant à elles l'objet d'une évaluation de la performance (EP) annuelle sur la base de Conditions minimales obligatoires (CMO), qui conditionnent leur accès aux financements du PACASEN au travers du Fonds d'Équipement des Collectivités territoriales (FECT), et des Indicateurs de Performance (IDP), ce dernier ne concernant que les 19 communes urbaines principales participantes et dont l'atteinte leur permet d'accéder à des fonds supplémentaires. Ces deux systèmes d'évaluation de la performance, ILD pour le Programme, et EP pour les communes, sont la résultante d'actions combinées de tous les acteurs impliqués, et visent à faire évoluer positivement tout le système de gouvernance territoriale.

Les Agences Régionales de Développement (ARD), et l'Agence de Développement Municipal (ADM), eu égard à leur rôle de coach apportent aux CT pilotes une assistance technique rapprochée et continue. L'objectif est de mieux les accompagner dans l'exécution de leurs missions, en ce qui concerne la planification stratégique, la programmation, la budgétisation, l'exécution et le suivi de leurs investissements, la mobilisation et la coordination des interventions des acteurs locaux, la gestion de l'information, le rapportage. Le Coaching Territorial Continu (CTC) joue aussi un rôle important dans le soutien aux CT pour l'atteinte des performances (CMO/IdP) afin de leur permettre d'accéder au guichet « dotations conditionnelles » du FECT. Le CTC à fournir aux CT est axé sur les besoins identifiés dans leurs Plans Annuels de Renforcement de Capacités.

En raison du nombre élevé de CT pilotes dans la région de Dakar (50/123 CT au total) et de l'effectif limité de l'ARD chargé de les accompagner, il avait été décidé en 2019 de procéder au recrutement d'un binôme d'experts pour assister l'ARD Dakar dans l'exécution de ses activités CTC sur une durée d'un an.

Arrivés au terme de leurs contrats fin juin 2021, la poursuite de l'appui de ces experts est jugée pertinente pour le PACASEN, au regard des arguments suivants :

- Le nombre important des CT pilotes que concentre la région de Dakar (50 CT sur les 123 que compte le PACASEN sont sur Dakar) avec 4 CT IDP sur 19 au total. L'ARD de Dakar bien qu'appuyée par l'ADM ne peut correctement prendre en charge les besoins de ces CT.
- Les communes ont déjà connu et apprécié l'intervention rapprochée des experts, le maintien de ce maillon semble capital pour le renforcement des acquis de ces CT

Cependant les enseignements tirés de cette année de prestation notamment avec le défaut notoire de coordination entre les différents intervenants du CTC dans la région de DAKAR nous ont poussé à réviser TDR pour prendre en compte les contributions de l'ARD afin de mieux définir et délimiter le champ d'action et les responsabilités du triptyque (ARD/ADM/Expert).

Il est donc prévu de recruter un consultant qui sera mis à la disposition de la coordination du programme pour appuyer le dispositif de CTC constitué de l'ARD Dakar et de l'ADM.

Le consultant aura ses bureaux dans les locaux de l'ARD.

C'est en application de ce qui précède que les présents termes de référence sont élaborés pour définir les modalités de recrutement et l'étendue de la mission du consultant.

## **II. Objectif de la mission**

## 1.1 Objectif général

L'objectif général des présents TDR est de recruter un consultant expert urbain des collectivités territoriales dont la mission sera de renforcer l'équipe de l'ARD de Dakar et de l'ADM dans la prise en charge du coaching territoriale continu des CT pilotes de la région de Dakar.

## 1.2 Objectifs spécifiques

De façon plus spécifique, le consultant aura pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des CT (CMO, IDP, y compris PAI, etc) et les performances du programme notamment sur les ILDs 4, 5 et 7. Il s'agira concrètement de :

- D'élaborer un plan d'actions de CTC pour chaque commune de la région particulièrement pour les CMO et IDP. Une répartition des CMO et IDPs sera faite entre les consultants à l'issue de la réunion de cadrage qui se tiendra entre l'ADM, l'ARD de Dakar et les deux experts sélectionnés.
- Mettre en œuvre le plan d'action de chacune des communes par des actions au quotidien
- Fournir les supports et l'appui nécessaires aux communes dans l'exercice de planification annuelle (mise à jour du PTI glissant) conformément au guide de planification du programme
- Sur la base de la liste des projets retenus par chacune des CT du PACASEN, établir un planning de suivi du PAI de chacune des communes ;
- Exécuter le plan de suivi des PAI de chaque CT PACASEN de la région de Dakar, validé par l'ARD et l'ADM
- Veiller au reporting régulier des activités de chaque CT pendant la mise en œuvre du PAI
- Appuyer la CT dans le reporting et de suivi évaluation des activités prévues dans le PAI
- Fournir l'assistance technique nécessaire à la bonne exécution des PAI de chacune des CT PACASEN de la région de Dakar

En outre, l'expert sera chargé de veiller au respect :

- des différentes procédures et règles en vigueur dans le programme y compris l'utilisation de calendrier PACASEN, qui contribue à " l'approche système " du programme pour les résultats ; ;
- de la transmission , dans les délais requis, les livrables de qualité conformément aux conventions de performance les liant au MCTDAT ;
- de l'approche performance dans la gouvernance des communes ;
- de l'Elaboration du plan annuel de renforcement des capacités (PARCA), sur les aspects techniques **dans les délais requis** ;
- de la planifier et de la programmation de manière efficaces les investissements des CT, au travers de plan triennaux d'investissement (PTI) ;
- de l'exécuter leurs plans annuels d'investissement (PAI) **dans les délais requis** et dans le respect stricte de la réglementation en matière de gestion Environnementales et sociale, passation de marché, gestion de contrats, exécution des travaux, exploitation et entretien des ouvrages, etc.) ;

Et dans toutes les autres activités en adéquation avec les compétences du consultant.

### **III. Résultats attendus**

- les CT concernées ont effectué une planification et une programmation dans les temps de leurs investissements conformes à leurs ressources et aux besoins identifiés;
- les CT et l'ARD Dakar respectent le calendrier PACASEN en transmettant tous les documents nécessaires à temps (dont les PARCA, PAI, plan d'actions CTC, etc.) ; les projets inscrits dans les plans annuels d'investissements des CT concernées sont exécutés dans les délais prescrits ;
- les CT améliorent leurs performances sur les indicateurs CMO et IDP : les CMO et IDP ci-dessous sont atteints par les CT ou a minima les scores sont améliorés ;

les capacités des CT en maîtrise d'ouvrage sont renforcées ;

### **IV. Tâches du Consultant**

Sous la responsabilité de l'ADM et de l'ARD de Dakar, en conformité avec le plan de travail de ladite agence et le manuel d'opérations du PACASEN et ses annexes, le consultant contribuera en collaboration avec l'équipe de l'ARD et de l'ADM à l'atteinte des CMO et IDP . Pour ce faire, il doit :

- appuyer les CT dans l'identification de leurs projets d'investissement et l'élaboration de leurs plans triennaux d'investissement (PTI) et plans annuels d'investissement (PAI), suivant une démarche inclusive et participative prenant en compte la stratégie de promotion de la participation définie dans le cadre du PACASEN ;
- assister les CT dans la mise à jour de leurs plans d'investissements triennaux (PTI) ;
- accompagner les CT dans le choix du mode d'exécution des investissements, sur la base d'une analyse multicritère tenant compte de leurs capacités aux plans technique, fiduciaire, de la gestion environnementale et sociale. etc.) et de la complexité des investissements ciblés ;
- assister les CT dans la mise en place et l'animation de commissions et de cellules de passation des marchés, conformément aux dispositions du Code des marchés publics et de ses textes réglementaires subséquents ;
- accompagner les CT dans l'élaboration et la publication de leurs plans de passation de marché (PPM) et avis généraux de passation de marchés (AGPM) ;
- appuyer les CT dans la préparation de termes de références et de dossiers de consultation (demandes de propositions, dossiers d'appel d'offres, etc.) pour le recrutement de consultants, de fournisseurs et d'entreprises dans le cadre de l'exécution de leurs PAI ;

- assister les CT pour la mise en œuvre des projets d'investissements, dans toutes les étapes se rapportant à l'exécution des contrats y afférents, pour un strict respect des délais, des coûts et de la qualité ;
- appuyer les CT pour l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'entretien et de maintenance de leurs patrimoines bâtis ;
- participer à toutes les activités de renforcement des capacités des personnels techniques des CT, notamment sur les aspects relatifs à la maîtrise d'ouvrage, en fonction des besoins exprimés par les CT ;
- accompagner les CT à la réalisation du screening environnemental avant la mise en œuvre des projets ;
- veiller à l'intégration des clauses environnementales et sociales dans les dossiers d'appel d'offres (DAO) et émettre des avis sur ces dossiers ;
- appuyer la mise en place d'un répertoire des infrastructures réalisées dans le cadre du PACASEN

## **V. Profil du consultant**

Pour la bonne exécution de cette mission, le consultant devra disposer les aptitudes et les compétences suivantes :

- être titulaire d'un diplôme d'ingénieur (Bac+5) en génie civil, urbanisme, architecture ou similaire ;
- disposer d'au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle pertinente dans le domaine du génie civil ;
- avoir au moins trois (03) références dans le dimensionnement et les études techniques relatives à la construction d'infrastructures et d'équipements (avant-projet sommaire, avant-projet détaillé, dossier d'appel d'offres, etc.) ;
- avoir au moins cinq (05) références dans le contrôle et le suivi de travaux de construction d'infrastructures et d'équipements ;
- avoir au moins deux (02) ans d'expériences ou deux (02) missions dans l'accompagnement et l'assistance technique de CT ;
- justifier d'expérience dans le renforcement de capacités de collectivités territoriales ;
- avoir une bonne connaissance des règles de passation de marché (procédures nationales) ;
- avoir une bonne expérience de la réglementation nationale en la matière de sauvegarde environnementale et sociale .

- avoir une bonne connaissance des logiciels courants et plus spécialisés en génie civil ( Auto CAD, Arcgis, ) et en gestion de projet (MS Project, etc.) ;
- disposer d'au moins deux (02) expériences dans les procédures de mise en œuvre environnementale et sociale de projets (screening de projet, ....) ;
- et avoir une bonne connaissance des enjeux liés à la décentralisation au Sénégal et de l'environnement des CT.

Le consultant pourra, si nécessaire, s'adjoindre, à sa charge, toute autre compétence nécessaire à la bonne réalisation de la mission.

## **VI. Données et documents à mettre à la disposition du consultant par ADM**

L'ADM mettra à la disposition du consultant, entre autres, les documents suivants :

- Document d'évaluation du Programme (PAD PACASEN)
- Les accords de financement (i) de l'IDA - version original et sa révision en 2021 ; (ii) de l'AFD - version original et sa révision en 2021
- Manuel Opérationnel du Programme et ses annexes (Volume 1 à 6)
- Protocoles de Performance et Plan Triennal d'Investissement des CT
- Plans d'action annuel CTC de l'ARD de DAKAR
- Plans d'action annuel CTC de l'ADM
- Guide CTC mis à jour
- Guide d'élaboration des PTI
- Les rapports de synthèse de l'EP

## **VII. Durée de la mission**

La durée de la mission du consultant est évaluée sur une durée de douze (12) mois en temps plein.

Une première évaluation conjointe des performances du Contractuel sera conduite, la première année après (6) six mois de service. L'évaluation a pour but d'identifier si le consultant remplit sa mission. En particulier, il sera évalué : (i) le degré d'achèvement des objectifs, (ii) le degré d'achèvement des résultats attendus, (iii) l'évaluation du plan de travail initial, (iv) les points forts et les points plus faibles qui méritent une attention particulière.

L'ADM confirmera la poursuite du Contrat sur la base de l'évaluation des performances des 6 premiers mois et tiendra compte de la façon dont les recommandations de l'évaluation après les premiers (6) six mois ont été pris en compte.

## VIII. Livrables attendus

Le Consultant devra produire en exemplaire papier ? (Non-exhaustif):

- un rapport d'orientation méthodologique, visé par l'ARD et validé par l'ADM, en trois (03 ) exemplaires en version papier , une semaine après le début des prestations qui donnera le cadre d'intervention du Consultant ;
- un rapport mensuel mettant en exergue les activités mises en œuvre dans chaque CT visitée en trois (03) exemplaires en version papier visés par l'ARD et validés par l'ADM,
- un rapport semestriel par CT visitée, visés par l'ARD et validés par l'ADM, en trois (03) exemplaires en version papier , 15 jours après la fin de chaque semestre ;
- un rapport final , visé par l'ARD et validé par l'ADM, de la mission en trois (03) exemplaires version papier.

Les rapports finaux (individuel et de synthèse) doivent aussi être soumis sur support informatique (clés USB) en fichiers PDF et Word.

Tous les livrables produits en exécution de la présente mission sont la propriété exclusive de l'ARD et de l'ADM. Le Consultant ne peut les distribuer, les diffuser, ou les communiquer sous quelque forme que ce soit, sans leur consentement écrit.

**Nb : le consultant devra travailler en étroite et parfaite collaboration avec l'expert en gouvernance institutionnelle en charge des aspects techniques du CTC.**

## IX. PROCEDURES DE SELECTION

- a. Les candidats intéressés remplissant les conditions décrites dans les termes de référence peuvent soumettre leurs candidatures au poste proposé ;
- b. Les dossiers de candidature devront comprendre : une lettre de motivation pour le poste, adressée au Directeur Général de l'ADM accompagnée d'un curriculum vitae ainsi que des copies légalisées des diplômes, des certificats et des attestations de travail ;
- c. Les dossiers de candidature sont adressés, sous pli fermé portant la mention « Recrutement d'un expert urbain du PACASEN » à Monsieur le Directeur Général de l'ADM, 5 Avenue Carde, Immeuble Rénovation, 3<sup>ème</sup> étage DAKAR.

### ANNEXE 1 : LISTE DES CONDITIONS MINIMALES OBLIGATOIRES (CMO).

- ❖ **CMO 1** : le vote du budget primitif de l'année N par le conseil Municipal et sa transmission au représentant de l'État au plus tard le 31 décembre de l'année N-1 ;

- ❖ **CMO 2** : le vote du compte administratif de l'Année N-2 par le conseil municipal et sa transmission à la Direction des Collectivités territoriales (DCT) au plus tard le 31 octobre de l'Année N-1.
- ❖ **CMO 3** : le respect des engagements financiers de la Collectivité Territoriale vis-à-vis de l'Agence de Développement Municipal (ADM) relatifs aux dettes contractées dans le cadre du Programme d'Appui aux Communes (PAC) et du Programme de renforcement et d'Équipement des Collectivités locales (PRECOL)
- ❖ **CMO 4** : le règlement pour l'année N-1 de la participation financière de la collectivité territoriale au fonctionnement de l'Agence Régionale de Développement (ARD).
- ❖ **CMO 5** : la transmission du Plan de renforcement des capacités de la collectivité territoriale pour l'Année N à la Direction des Collectivités territoriales (DCT) au plus tard le 31 décembre de l'année N-1.
- ❖ **CMO 6** : l'élaboration d'un Plan Triennal d'Investissement (PTI) décliné en Plan Annuel d'Investissement (PAI) pour l'année N, adopté par le conseil municipal et transmis à la Direction des Collectivités territoriales (DCT) au plus tard le 31 décembre de l'Année N-1.
- ❖ **CMO 7** : Soumission du Plan de Passation des Marchés (PPM) à la DCMP avant le 1<sup>er</sup> décembre N-1
- ❖ **CMO 8** : le respect par la collectivité territoriale des dispositions du manuel technique de gestion environnementale et sociale élaboré pour les projets de l'année N-1.

## ANNEXE 2 : LISTE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE (IdP)

<b>Thème 1 : Gestion financière (50 points)</b>	<b>Thème 2 : Participation citoyenne (25 points)</b>	<b>Thème 3 : Durabilité du système et des investissements (25 points)</b>
---	--	---

Indicateur 1.1 : Capacité d'autofinancement (8 points)	Indicateur 2.1 : Réunions du Conseil Municipal (8 points)	Indicateur 3.1 : Conformité du recrutement (8 points)
Indicateur 1.2 : Taux d'exécution budgétaire (8 points)	Indicateur 2.2 : Gestion des Réclamations (9 points)	Indicateur 3.2 : Entretien des investissements (9 points)
Indicateur 1.3 : Augmentation du recouvrement (9 points)	Indicateur 2.3 : Réunion publique PTI (8 points)	Indicateur 3.3 : Taux d'exécution du PARCA (8 points)
Indicateur 1.4 : Commission de fiscalité locale (8 points)		Indicateur 3.4 (non-scorant) : Pertinence des choix des modalités de maîtrise d'ouvrage pour l'exécution des investissements
Indicateur 1.5 : Gestion informatisée du budget (8 points)		
Indicateur 1.6 : Contrôle de la masse salariale (9 points)		

**ANNEXE 3 : liste des Collectivités Territoriales de Dakar concernées par les CMO et IDP.**

DAKAR	YOFF	THIAROYE SUR MER
GUÉDIWAYE	MERMOZ-SACRE cœur	TIVAOUANE DIACKSAO
PIKINE	GRAND YOFF	DIAMAGUENE SICAP MBAO
RUFISQUE	PATTE D'OIE	THIAROYE GARE
	PARCELLES ASSAINIES	MBAO
GOREE	CAMBERENE	BARGNY
PLATEAU	YEUMBEUL NORD	SEBIKOTANE
MEDINA	YEUMBEUL SUD	DIAMNIADIO
GUEULE TAPEE FASS COLOBANE	MALIKA	RUFISQUE NORD (CENTRE)
FANN POINT E AMITIE	KEUR MASSAR	RUFISQUE EST
GRAND DAKAR	PIKINE OUEST	RUFISQUE OUEST
BISCUITERIE	PIKINE EST	GOLF SUD
HLM	PIKINE NORD (SUD)	SAM NOTAIRE
HANN BEL AIR	DALIFORD	NDIAREME LIMAMOULAYE
SICAP LIBERTE	DJIDAH THIAROYE KAO	WAKHINANE NIMZATT
DIEUPPEUL DERKLE	GUINAW RAIL NORD	MEDINA GOUNASS
OUAKAM	GUINAW RAIL SUD	
NGOR		

**ANNEXE 4 : types d'investissements non éligibles**

Les investissements non éligibles dans le cadre du PACASEN sont les suivants :

- (i) tous les investissements dont les impacts sociaux et environnementaux sont considérés comme irréversibles ;
- (ii) les investissements complexes tels que certain ouvrage dédié à la gestion de déchets solides (Centre d'enfouissement technique, etc.), les abattoirs régionaux et les routes nationales ;
- (iii) les investissements dont moins de 10 pourcent de l'enveloppe du financement sont destinés aux équipements ;
- (iv) tout investissement non inclus dans les Plans Annuels d'Investissement